

队伍建设

# 深化高校职员制度改革 促进职务与职级的和谐统一

林培三

(厦门大学 福建 厦门 361005)

关键词 职员制度 职务 职级 统一

内容摘要 文章介绍了厦门大学试行职员制度的聘用原则、聘用条件、主要特点和试行的意义与成效,并提出了深化高校职员制度改革的思考与建议,可供其他高校参考。

经过六年的教育职员制度改革试点工作,为深化我校职员试点改革,进一步规范职员岗位设置与聘用工作,根据《教育部直属高等学校岗位设置管理暂行办法》等相关文件,我校于2006年7月制订了《厦门大学职员岗位设置与聘任实施办法》,于2008年1月全面启动事业单位职员制度改革工作,顺利实现了从教育职员制度向事业职员制度转轨。

## 一、事业职员聘用原则

根据教育部对我校岗位设置方案的《批复》精神,按照制度入轨、平稳过渡、逐步到位、规范管理的原则,我校着重强调:岗位管理立足于各类人员现状,同时着眼于职员队伍长远发展,将从事管理工作的人员全部纳入职员岗位制度体系,不在一般党政管理人员当中设置专业技术岗位。根据这个原则,自2008年1月,我校全部职员顺利转

轨到事业单位职员制度体系,基本实现了事业单位职员制度改革的一步到位。

在整个聘任过程中,我们始终体现职务与职级相结合的原则,始终体现职务与职级相互映衬、和谐统一的突出特点和紧密联系。

## 二、事业职员聘用条件

在高等学校中除教学、科研、实验工程技术等专业技术岗位外,其他管理、服务岗位原则上纳入职员岗位管理范围。

### 1. 关于专职职员的职务与职级

#### (1) 中初级职员

为更好地体现职员制度的特点,发挥职员制度的优点,避免因扎堆少而又少的“职务”岗位,而给员工的思想带来冲击,七级及以下的中初级职员,在学历及年度考核合格的基础上,在职务与职级的对应性方面,在初聘套入时,主要考虑职务与职级的对应关系,以求顺利入轨;在晋升时,没有严格

要求一一对应,而主要考虑职员的任职年限:即只要具备大学本科及以上学历,年度考核合格,符合任职年限,便可高聘高一级职员职务。

## (2) 高级职员

在高级职员的聘任上,有两种套聘方式:按照所担任职务分别直接套聘;这种以职务为主要考量因素的聘任方式,是高级职员聘任的主流。未担任相应职务的,在岗位许可的情况下,按照择优原则聘任。

高级职员的职务与职级更多地考虑到职务因素,是因为高级职员的工作特点。一般情况下,高级职员应在工作中或者主持、承担重要的学校内部管理改革任务,或者承担某一方面专门性工作。具体如下:

高聘六级职员职务,应符合下列条件:运用现代管理理论指导工作,注重管理创新,用新思路指导工作取得突出成绩;独立承担某一方面专门性工作,创造性地开展工作,工作效率高、服务质量优;正科级的七级职员担任正科级职务应满六年以上,且七级职员任期内至少一次获年度考核优秀,或副科级的七级职员担任副科级职务应满八年以上,且七级职员任期内至少二次获年度考核优秀;或科员级的七级职员应聘七级职员职务满十年以上,且七级职员任期内至少二次获年度考核优秀,其中近三年内至少有一次优秀。

高聘五级职员职务,应符合下列条件:运用现代管理理念指导工作,创造性地采用新的工作思路和工作方法,取得卓越成效;主持或承担重要的学校内部管理改革任务,工作成绩突出;分管学校或院、部、处级单位管理工作,或专职从事承担高层次的专门性管理工作,工作指导思想明确,有效解决了工作中的重大问题;核心作用明显,威信

较高。担任副处级职务的六级职员担任副处级职务应满八年以上,且年度考核合格以上;或担任正科级职务的六级职员担任正科级职务应满十二年以上,且任期内至少二次获年度考核优秀,其中近三年内有一次优秀。

高聘四级职员职务,应符合下列条件:副校级领导直接套聘四级职员;未担任副校级领导职务的校党委常委、校长助理任职职务满三年以上;或未担任副校级领导职务的校党委常委、校长助理任职职务不满三年,但其已担任正处级职务满八年以上;或主持单位党政管理领导工作的正处级干部,担任正处级职务满十二年以上,工作业绩突出,为学校的改革与发展作出重要贡献,因职数限制不能提拔为校级领导的,经校党委常委和校职员聘任委员会研究决定,并报教育部批准,可以高聘为四级职员。

## 2. 关于教师系列兼职职员的职务与职级

(1) 双肩挑职员岗位设置秉持工作需要原则,根据实际工作需要设岗,确系需要由教师来任职的学校职能部门领导岗位,从教师中选拔担任,经学校专业技术聘任委员会和职员聘任委员会批准,既聘任教师职务,同时聘任职员岗位职级,任期内纳入职员管理,计算岗位总量时按所走工资系列计入相应岗位总量中。

(2) 专职学生政治辅导员纳入教师系列,实行教师职务岗位聘任制。

(3) 其他专职从事思想政治工作人员纳入职员岗位管理,实行职员岗位职级聘用。

## 三、事业职员制度的主要特点

1. 不在管理队伍中设置专业技术岗位,保证管理职员的统一性。

2. 七级及以下岗位不作硬性结构比例的限制,保证中初级职员的晋升有一个相对宽松的机制。

3. 五级、六级岗位数分年度设岗,由学校职员聘用委员会公布当年六级及以上拟聘用的空岗,保证高级职员的晋升处于可控的状态。

4. 学校随着事业规模的发展将适时进行岗位总量的调整,保证从长远考虑有一个动态的调整空间。

#### 四、事业职员制度改革的意义和成效

从目前看来,高等学校实行职员制度是一项正确而意义重大的改革举措,势在必行,而且深得人心:

1. 建立了一套运行机制:通过职员制度改革,学校初步建立了一套适应高校管理工作特点的科学、合理的人事管理制度和运行机制,拓宽了管理人员的发展道路,在管理队伍的专业化、规范化、制度化建设上迈出了历史性的一步,同时也为建立科学的、客观公正的管理效能评价机制奠定了基础。

2. 找到了一条解决途径:使职员对个人的发展可以有一个良好的预期,在一定程度上减弱了官本位的思想,改变了过去为解决干部级别和待遇问题“因人设庙”、“千军万马争过独木桥”的现象。实行职员职级制度,也为干部能上不能下、能高不能低的问题找到了一条行之有效的解决途径,有利于打破干部职务终身制的怪圈。

3. 改变了管理人员待遇偏低的现象:通过兑现职员职务工资和津贴,改变管理人员待遇偏低的现象,体现以岗定薪、按劳分配、优劳优酬的原则。

4. 建立了一支高素质的管理队伍:通过职员制度改革,稳定了管理队伍,有效地调动了管理人员的积极性,提高了管理水平和服务质量。我校管理队伍的竞争意识、服务意识、责任意识得到明显增强,队伍结构

正在不断优化,整体素质有了新的提高,管理水平和服务质量跃上了一个新的层次。

#### 五、深化高校职员制度改革的思考与建议

根据教育部《暂行办法》和《批复》,结合我校职员制度试点过程中取得的经验和出现的新情况,我们对深化职员制度的改革作了初步总结,供参考:

1. 明确职员职级的性质和职员制度目的,合理解决职数与聘任的矛盾问题

我校在实施职员制度改革过程中,不少职员把职员职级的性质理解为一种纯粹的行政级别和待遇级别,把实施职员制度的目的理解为解决管理人员的级别和待遇的问题,因此对于晋升职级的期望值很高,要求放宽高级职员的定编数。这种想法和期待对职员的聘任工作会产生一定的负面影响,也会影响到职员工作积极性的发挥。

解决这一问题,首先必须明确职员职级的性质和职员制度的目的。职员职级是一种职务、一种岗位,不是一种单纯的行政级别或待遇。各级职员职务聘任是与岗位聘任合一的,职员职级的晋升不是按履职年限给予的一种待遇提升,甚至在严格意义上不能说是“晋升”,而是高一级职务和岗位的聘任,因而应是一种职务和岗位的变更。不同职级的职员岗位应根据管理工作的需要和职员岗位职责的要求来设置,而职员职级的晋升须按岗位职责的要求和聘任条件来决定。不从事高级职员岗位工作的就不能聘任高级职员职务。为此,必须强化因事设岗、按岗聘任、择优上岗的原则和意识。

当然,高级职员的职数(主要是四级和五级职员)也不能控制过紧,特别是不同类型和层次和学校,其高、中、初级职员的比例应有所区别。教育部在各高校各级职员职

数上可设定控制比例范围,具体数额由各个学校根据比例控制数和不同时期学校的规模和发展需要来确定,给予各高校更多的自主权。

## 2. 在制度转轨中,注意理顺行政职务、专业技术职务与职员职级的关系

我们在教育职员制度改革试点中体会到,从原来的党政职务或专业技术职务转为职员职务,在其能力和其他条件符合岗位聘任要求的前提下,原来职务任职年限的长短不同如何合理地体现在职员职级的聘任上,是一个反映最多、又最为复杂、难以完全合理解决的问题。现行的事业单位职员制度入轨也同样存在这个问题。建议教育部统一制定一个合理的政策,以指导各高校的职员岗位设置与聘任工作。职员转轨前任职的年限、学历、背景等一定要考虑,完全分离与完全等同都是不可行的。

## 3. 完善和推广社会化任职资格考试制度

我校认为,对于某些特殊部门和特殊岗位,如财务、审计、基建、校报编辑等,实行职员制度后不应再进行专业技术职务的评审和聘任,但因全国未能同步,某些业务仍要求相关人员必须具有一定专业技术职务。为此,从事这些岗位工作的职员要求保留专业技术职务的评聘。但是,在职员中保留专业技术职务的评聘,将又走向改革前的老路,这显然是行不通的。

对于此类问题,应从推行社会化任职资格考试的途径来解决,以社会化任职资格考试取代职员中专业技术职务的评聘。凡属高校管理部门,均应列入统一的职员范畴,按职员聘任和管理,不应再走以往职称评聘的老路。建议教育部和国家有关部委把社会化任职资格考试制度进一步完善起来并推广开来。

## 4. 职员与专业技术人员的工资待遇差异还待调整和理顺

我校在试行教育职员制度改革中已基本理顺职员与专业技术人员的工资待遇差异的问题。但这次事业单位收入分配制度改革,职员与专业技术人员的职务工资差距又拉开了。为巩固职员试点成果,深化职员制度改革,更有效地加强党政管理队伍的建设,稳定管理队伍,使管理人员安心本职工作,有效地调动管理人员的积极性,提高管理水平和服务质量,使广大职员经济上不吃亏。我们将认真总结并沿用教育职员试点工作中的经验和做法,在将要开展的绩效工资工作中进行探索并设计方案,在绩效工资部分加以理顺和解决。

聘用制度改革有效地推进了我校人事制度改革的深化,实现了我校新旧体制的转轨,减少了体制转轨过程中的阵痛和冲突。对此,我们深刻地体会到,把职员制度和聘用制度有效地统一起来,把职务与职级有效地统一起来,是深化职员人事制度改革的关键。

(本文责编 赵昊鲁)

